

## O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COMO UMA FERRAMENTA DE GESTÃO<sup>1</sup>

Marilda Ferreira Guimarães<sup>2</sup>

Jailson de Oliveira Arreira<sup>3</sup>

**RESUMO:** Atualmente, aumentou-se a procura por pessoas eficazes e dinâmicas, capazes de aumentar a perspectiva de vida das empresas e, conseqüentemente, alcançar o sucesso. O processo para fazer com que essas pessoas trabalhem é de extrema importância para a empresa que quer chegar ao sucesso. Os objetivos organizacionais podem ser atingidos somente com, e através de pessoas, por isso a importância do cuidado com a condução do processo de seleção. O objetivo maior da seleção é contratar os melhores dentre os candidatos, um processo pelo qual se faz a escolha dos candidatos que possuam o perfil necessário para ocupar o cargo. Quando feita adequadamente garante a entrada de pessoas de alto potencial e qualidade na organização, que é o objetivo de qualquer empresa, pois o lado humano da empresa deve apresentar coerência em termos de políticas e práticas de recrutamento e seleção. O alinhamento dos recursos humanos à estratégia da empresa é muito importante, visto que o planejamento estratégico é uma poderosa ferramenta para a construção e a consolidação da imagem dela. Apenas com planejamento é possível estabelecer uma comunicação integrada que dê consistência e potencialize a mensagem em todos os pontos de contato com o mercado, ele é um dos elementos mais importantes para um bem sucedido programa de administração de recursos humanos, é um processo pelo qual a organização garante o número certo e as pessoas apropriadas, no lugar certo. O recrutamento nunca teve importância tão significativa nos resultados de uma empresa como no mercado atual, uma prática bem desenhada, integrada e implementada terá um impacto positivo na empresa e o inverso, um resultado devastador. Por isso, se a escolha de pessoas é realizada a contento, da melhor e mais eficiente forma possível, visando ao benefício da empresa, a empresa já tem grande chance de obter sucesso, com base nas pessoas que a compõe. Por isso, o processo de seleção merece atenção especial, já que é ele que vai definir, por diferentes modos e com diferentes estratégias, qual candidato ficará com a vaga.

**PALAVRAS-CHAVE:** recrutamento, seleção, administração de recursos humanos.

---

<sup>1</sup> Artigo extraído do trabalho de conclusão do curso Especialização em Gestão de Recursos Humanos da Unipar.

<sup>2</sup> Especialista em Recursos Humanos pela Universidade Paranaense – Unipar.

<sup>3</sup> Professor Adjunto do Curso de Administração da Unipar (Umuarama), Mestre em Administração Rural.

## PROCESS OF RECRUITING AND SELECTION AS TOOL OF MANAGEMENT

**ABSTRACT:** Nowadays, increase looking for dynamic and efficacious is able to increase the perspective life of enterprise and consequently reach the success. The process to make the people work in enterprise is extreme importance to people that want to reach to success. The organizational objective can be reach only with people, for this importance of care with conduction of process of selection. The big objective of selection is contract the better candidate being process that makes choose of candidate that has profile necessary to occupy the function. The perfect selection offer contraction people of potential and quality high in the enterprise. The human side of enterprise present coherency in politic and practice of recruiting and selection. The alignment of human resources to enterprise strategic of enterprise is very important being strategic planning is powerful tool to build and consolidation of image of enterprise. Only planning is possible to establish a communication integrated with consistence and potential to massage in all point of contact with market being one of elements more important to good program of administration of human resources, the process for that organization security the better number and people to the function. The recruiting never had importance as signified in results of enterprise as market, a practice well make, integrated will have a positive impact in the enterprise. As more efficient the change more benefit the enterprise will have in market. The process of selection need attention because can be define the strategic for the better candidate.

**KEY WORDS:** Recruiting, Selection, Administration of human resource

### Introdução

O ambiente econômico atual exerce pressão para a melhoria da qualidade dos processos empresarias e isto só é possível com bons funcionários. Todos e quaisquer objetivos organizacionais podem ser atingidos somente com e por intermédio de pessoas. Portanto, estabelecer previamente o seu perfil é estrategicamente vital para a “saúde” de uma organização, por isso a importância e o cuidado com a condução do processo de seleção, já que isso refletirá na imagem da empresa.

Todo processo de seleção deve ter um planejamento estratégico, com objetivos de longo prazo, para que eventuais ocorrências não venham a prejudicar o bom andamento da empresa, principalmente se os substitutos não forem eficazmente selecionados.

Primeiramente, é essencial ter-se em mente o objetivo maior ao realizar-

se a seleção: contratar os melhores dentre os candidatos. A seleção é o processo pelo qual será feita a escolha dos candidatos que possuam o perfil necessário para ocupar o cargo. Quando feita adequadamente, garante a entrada de pessoas de alto potencial e qualidade na organização, que é o objetivo de qualquer empresa.

Focando o processo seletivo e dando a devida importância ao processo de recrutamento (identificar, encontrar talentos) e seleção (diferenciar os melhores dentre os identificados), que são atividades complexas, estas devem estar incluídas entre as muitas atividades de cunho estratégico de toda e qualquer organização, pois é uma importante ferramenta na gestão e, é através destes dois processos que a mesma vai identificar e desenvolver as excelências que farão a diferença no mercado, que hoje é tão competitivo.

A “força humana” de uma organização ganha destaque especial, porque é somente por meio das pessoas, com o comprometimento, a força e a qualidade de pensamentos que, efetivamente, viabiliza-se um processo de mudança organizacional.

O desafio atual é a condução do processo de contratação que, na maioria das vezes, é falho e a falta de critérios e instrumentos adequados é um dos principais motivos deste fracasso e, na maioria das vezes, pode gerar grandes perdas financeiras. Isso sem falar sobre os custos que enganos como estes podem causar com relação à perda de tempo ou de clientes.

Assim sendo, o objetivo geral deste trabalho é mostrar a importância de fazer uma boa seleção, visto que isso refletirá a imagem da empresa, objetivando também mostrar a necessidade da organização em ter um planejamento estratégico adequado, bem como uma análise e descrição de cargo. Mais especificamente pretendeu-se:

- avaliar os procedimentos de recrutamento usados pela empresa;
- identificar e descrever os métodos de seleção utilizados pela empresa;
- analisar os resultados obtidos pela empresa com seus procedimentos de recrutamento e seleção.

## **Revisão de Bibliografia**

As pessoas vêm sendo administradas em grupos e organizações há séculos, ao longo de toda a história da humanidade. Uma das grandes obras da antiguidade, a construção das pirâmides do Egito, demonstra que os povos utilizavam-se destes conceitos para atingir seus objetivos. Sabe-se que foram utilizados milhares de trabalhadores para a construção das mesmas, evidenciando o alto grau de organização para a construção de tão grande obra.

O homem percebeu a necessidade de controlar a produção dos

outros homens quando iniciou o processo de utilização da força humana para a produção de bens, principalmente, número de horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeito de pagamento ou de desconto. Isso trouxe a necessidade da existência de alguém que, dentro da empresa, se preocupasse com as pessoas. À medida que as sociedades cresceram e ficaram mais complexas, a necessidade de administradores tornou-se cada vez mais aparente, levando os estudiosos a pensar, de modo intuitivo, sobre a natureza da administração.

Consta-se que a primeira tentativa de selecionar pessoas de maneira científica data de 207 a.C., quando os funcionários da dinastia Han, na China, criaram uma longa e detalhada descrição de cargo para funcionários públicos e, mesmo assim, poucas contratações foram satisfatórias. O processo natural de seleção só teve a sua aplicação sistematizada a partir da I Guerra Mundial, quando se viu a necessidade de selecionar um grande contingente de combatentes para as forças armadas.

Atualmente, quando se fala de recrutamento e seleção, refere-se a uma das mais ricas ferramentas de gestão de pessoas nas organizações. É através deste processo que as organizações estão percebendo a importância das pessoas que a compõem, não como meros funcionários, mas como parceiros. Segundo Chiavenato (1999, p. 34), “lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas”.

Existem empresas que se diferenciam por acreditarem verdadeiramente na importância das pessoas, buscando encontrar os funcionários certos para cada função e mantendo-os felizes em sua função agregam valor para a organização. O lado humano da empresa apresenta coerência em termos de políticas e práticas de recrutamento e seleção. As idéias divulgadas pela cúpula organizacional sobre a maneira de gestão e o modo de agir devem ser constantemente passados para os funcionários. Por isso, valoriza-se bastante o fato de os funcionários compreenderem e vivenciarem verdadeiramente as práticas de gestão e enquadrarem-se no que é considerada a visão da empresa.

O alinhamento dos recursos humanos à estratégia da empresa é muito importante, visto que o planejamento estratégico é uma poderosa ferramenta para a construção e a consolidação da imagem da empresa, é uma ferramenta para a gestão organizacional que foca o futuro das organizações e alinha o pensamento, os objetivos e as ações a serem traçadas por todos os membros de uma organização ao longo de um período de médio e longo prazo.

Apenas com planejamento é possível estabelecer uma comunicação integrada, que dê consistência e potencialize a mensagem em todos os pontos de contato com o mercado, ele é um dos elementos mais importantes num bem sucedido programa de administração de recursos humanos, é um processo pelo qual

a organização garante o número certo e as pessoas apropriadas no lugar certo e na hora certa, capazes de realizarem, com eficiência, as tarefas que ajudarão a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos globais (DECENZO e ROBBINS, 2001).

É de suma importância que a empresa tenha sua análise e descrição de cargos para conhecer as características, habilidades, aptidões e conhecimentos que precisam ter os ocupantes, para melhor administrá-los (CHIAVENATO, 1999). A análise e descrição de cargos representam a base fundamental de todo e qualquer trabalho de Administração de Recursos Humanos, pois permite subsídios para o recrutamento e seleção, treinamento, administração de salários e avaliação de desempenho.

O recrutamento e a seleção de pessoas não é uma atividade que deve ficar restrita à área de Gestão de Pessoas. Quanto maior for a participação do órgão requisitante do novo funcionário nos procedimentos, maiores serão as chances de sucesso e de integração deste com sua nova função. As características requeridas para o cargo e, portanto, as que se buscam e analisam-se, no candidato, devem ser objetivas, claras e bem definidas (CHIAVENATO; 1999).

O mundo atual dos negócios é caracterizado por um ritmo acelerado e uma concorrência forte e ágil, no final o sucesso das empresas dependerá do talento dos seus recursos humanos e onde esses recursos estiverem, precisam ser encontrados. As empresas que estiverem desprovidas de talentos terão certamente dificuldades em competir, podendo, no limite, colocar em risco sua existência. Nesta fase, quanto maior a diversidade de candidatos que puder ser levada a se inscrever, melhor será para a organização, que poderá fazer suas escolhas com um espaço amostral mais amplo.

O recrutamento pode ser interno ou externo, e cada um destes tipos apresenta vantagens e desvantagens para o processo em si e para a empresa. Cabe aos gestores, juntamente, com a área de Gestão de Pessoas, analisarem o que é melhor para a empresa, fazer com que as organizações compreendam que não basta apenas definir um perfil e selecionar, mas, fazer com haja uma reflexão sobre o tipo de profissional que se busca, que se deseja para a empresa e decidir qual é o tipo mais efetivo que será usado para escolher o candidato a ocupar determinada vaga.

Cabe ressaltar aqui a importância que a internet tem assumido nos últimos tempos neste processo, até para a diversidade já citada acima. O recrutamento virtual de candidatos tem sido muito utilizado e defendido, já que é uma técnica com menor custo, e que possibilita maior facilidade e rapidez, tanto para o candidato, como para a empresa que recruta, a aplicação de várias técnicas possibilita uma maior aproximação do objetivo final da seleção: encontrar o ocupante certo para ocupar o cargo planejado na organização.

Muitas variáveis podem influenciar em um recrutamento, tais como: condições de emprego; localização da empresa; condições de trabalho; salários e pacotes de benefícios oferecidos pela organização. O recrutamento tem mais probabilidade de alcançar seus objetivos se suas fontes refletirem o tipo de cargo a ser preenchidos, ou seja, determinadas fontes de recrutamento são mais eficazes que outras para preencher determinado tipo de cargos.

A avaliação de cargos é uma técnica de “medição” da importância relativa de cada cargo. O resultado dessa medição será utilizado para definir o salário ou a faixa salarial para cada cargo da empresa. Com ele, as políticas internas são mais justas e, com isso, previne-se a rotatividade desnecessária adotando uma política de remuneração adequada ao mercado de trabalho.

É importante perceber que a retenção de talentos exige um programa estruturado de relacionamento entre trabalho e remuneração. Um recrutamento bem feito é sinônimo de economia para a empresa, pois, através dele a organização não vai necessitar de treinamentos, visto que um profissional capacitado inteirase rapidamente dos objetivos da organização. Neste contexto, faz-se importante que o profissional de RH amplie o seu olhar, o seu campo de visão, no sentido de entender o perfil do profissional que realmente necessita e o que cada setor precisa. Deve pensar em conjunto, comunicando-se com todos da empresa, em todas as áreas e em todos os momentos, focando-se no lucro, na produtividade e no desenvolvimento das pessoas.

Após o recrutamento, vem a seleção propriamente dita deste pessoal. O ato de selecionar é uma constância da natureza. Só sobrevivem os mais adaptados ao ambiente ou que desenvolvam mecanismos de atendimento às exigências desse ambiente. O homem, como parte desse processo, naturalmente seleciona, muitas vezes, sem perceber. O processo de seleção merece atenção especial, já que é ele que vai definir, por diferentes modos e com diferentes estratégias, qual candidato vai ficar com a vaga. A seleção de pessoas implica uma comparação entre as características de cada candidato com um padrão de referência e uma escolha feita pelo chefe imediato.

Por isso, a troca aberta de informações entre o chefe imediato e o candidato é de suma importância (CHIAVENATO, 1999). É importante que o chefe imediato atue mais efetivamente no processo, até mais que a área de RH, para que possa haver a verificação da presença ou ausência de conexão do candidato com o chefe imediato e com a vaga. A área de RH aqui é muito mais uma área de suporte que uma área atuante. Seu papel é mais o de atuar como facilitador ou mediador entre a organização e o candidato. Tem-se que ensinar o gestor sobre como realizar as fases da seleção, como as características devem ser analisadas e procuradas e ajudá-lo a tentar entender as atitudes de cada

candidato. Assim, prima-se pela qualificação das chefias, bem como se fornecem as ferramentas necessárias para que possam ter êxito em suas novas atribuições, as quais também passam a ser responsabilidade do RH.

Atualmente, aumentou a procura por pessoas eficazes e dinâmicas. Pessoas capazes de aumentar a perspectiva de vida das empresas e consequentemente alcançar o sucesso. O processo para fazer com que essas pessoas trabalhem na empresa é de extrema importância para aquelas que querem chegar ao sucesso. Existem várias definições de seleção; fazendo uma análise de algumas delas dadas por administradores, pode-se dizer que “A seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização” (CHIAVENATO, 1999, p. 233).

Lobos (1979, p.156) define a seleção como sendo:

O processo de administração de recursos humanos por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades de recursos humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimentos, habilidades, etc.) e de suas motivações.

Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha da pessoa certa para o lugar certo.

Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 215):

Existem provavelmente uma variedade infinita de formas de medir as informações dos candidatos e outras tantas continuam sendo criadas a cada dia. Os testes informatizados e a triagem genética eram absolutamente desconhecidos há alguns anos; hoje, muitas empresas lançam mão dessas técnicas. No entanto, as técnicas tradicionais de coleta de informações, como o uso de formulários e entrevistas, ainda são as mais amplamente utilizadas.

As atividades de seleção, tipicamente, seguem a um padrão determinado e consistem em provas de conhecimento, com a finalidade de medir o grau de conhecimentos e habilidades que o candidato possui sobre determinados assuntos. Essas provas medem o grau de conhecimento profissional ou técnico, como noções de informática, contabilidade, redação, inglês, etc. Elas podem ser oral, escrita e prática. Já os testes psicológicos são utilizados para buscar mensurar e avaliar as características próprias de cada indivíduo. São divididos em testes

de personalidade e teste de aptidão. No teste grafológico, por exemplo, é feita a análise da grafia (escrita) do candidato, em que se pode avaliar inúmeros traços da personalidade do indivíduo.

A dinâmica de grupo, como o próprio nome diz, é uma técnica realizada em grupo que vem sendo a cada dia mais empregada pelas organizações. Ela permite ao avaliador observar o candidato interagindo com outras pessoas possibilitando, assim, uma análise desse comportamento em relação ao cargo a ser ocupado.

Já a entrevista é seguramente a técnica mais utilizada em todas as organizações, ela tem inúmeras aplicações nas organizações, desde uma entrevista preliminar para o recrutamento, a entrevista de desempenho; entrevista de caráter social (entrevista social); até entrevista de desligamento, a qual poderá ser subsídio para as políticas de administração de recursos humanos das organizações.

Marras (2001, p. 80) ao comentar o grau de importância da entrevista de seleção, assim se expressa:

Atualmente, entre todos os instrumentos utilizados pelo selecionador, a entrevista de seleção é a mais importante[...] O elemento substantivo no processo seletivo atual é a própria entrevista realizada entre candidato e selecionador. Os testes psicológicos e os demais testes estão sendo considerados elementos adjetivos, complementares à própria entrevista.

Cada etapa representa um momento de decisão, visando a aumentar o conhecimento da organização sobre as experiências, habilidades e a motivação do empregado, com isso aumentam-se as informações para que seja feita a seleção final. Todas as metodologias utilizadas para a seleção são válidas e adequadas, desde que utilizadas por profissionais capacitados e responsáveis e levando-se em consideração os objetivos de cada uma. O profissional responsável pela realização da seleção é a pessoa mais adequada a identificar os instrumentos a serem utilizados, tais como entrevistas individuais, testes psicológicos, dinâmicas de grupo, etc.

Todo processo de seleção é único e deve ser entendido como uma ferramenta de *marketing* interno e externo que a empresa pode utilizar a seu favor, dependendo da maneira como é realizado. Ele não termina com a contratação do profissional, pois o mesmo precisa ser apresentado, integrado e acompanhado nos seus primeiros dias ou meses na empresa. Durante este período, a área de RH e a área na qual irá trabalhar deverão acompanhá-lo de maneira mais intensa, procurando identificar possíveis dificuldades e trabalhando para resolvê-las,



com o objetivo de evitar o desligamento. Caso o mesmo venha a acontecer, é fundamental que seja avaliado quais os motivos do fracasso, antes de iniciar-se um novo processo de seleção.

A saída de um profissional de uma organização é sinal de grande perda, principalmente financeira, devido ao grande investimento feito na pessoa, desde o seu recrutamento e seleção, até os benefícios acumulados, sem falar nos custos adicionais com um novo recrutamento, seleção e contratação.

Muitas vezes, não é dada a devida importância para o processo de seleção, mas o preenchimento de vagas é um aspecto de suma importância da administração: planejar as necessidades de pessoal, recrutar, selecionar, treinar e desenvolver empregados capacitados, colocando-os em ambientes produtivos, e recompensando-os pelo desempenho. É isso que almeja e que tenta alcançar a área de Recrutamento e Seleção das empresas.

### **Aspectos Metodológicos**

A empresa analisada neste estudo foi a USACIGA Açúcar, Álcool e Energia Elétrica Ltda., constituída em julho de 1980, com sede no município de Cidade Gaúcha, sendo sua denominação original Destilaria Cidade Gaúcha Ltda.

A Usaciga gera aproximadamente 2.400 empregos diretos e 9.000 empregos indiretos. Para tentar suprir a falta de mão-de-obra para o corte de cana, a empresa busca maneiras de incentivar o trabalhador distribuindo prêmios para aqueles que não faltarem e atingirem as melhores produções, bem como buscam trabalhadores em distâncias de até 50 km.

Para o desenvolvimento do trabalho, foram realizadas entrevistas com o gestor de recursos humanos da empresa, por meio da aplicação de um questionário semi-estruturado. O objetivo dessa entrevista foi coletar informações sobre os processos de recrutamento, seleção e capacitação dos funcionários da empresa. As entrevistas foram realizadas no período de setembro a outubro de 2004 e envolveram questões, tais como: formas de divulgação de vagas; procedimentos de recrutamento e seleção de empregados; estabelecimento de requisitos para o preenchimento dos cargos (análise de cargos); técnicas de seleção empregadas; procedimentos-padrão para contratação e desligamento; treinamentos aplicados aos colaboradores.

### **Resultado e Discussões**

As vagas a serem preenchidas na Usaciga são demandadas via comunicação interna. A partir daí começa a atuação da área de Recrutamento

e Seleção que levantam o perfil necessário para o futuro ocupante do cargo. A organização tem seus cargos estabelecidos através da análise e descrição de cargo e a partir daí é traçada a estratégia de recrutamento. Para os setores administrativos e industriais são feitos recrutamentos externos, já para o setor agrícola é feito o recrutamento misto. A empresa tem um planejamento de pessoal por período de safra, geralmente, de dez meses e tem seus cargos estabelecidos por meio de análise e descrição dos mesmos.

Quanto aos pré-requisitos necessários para o recrutamento de pessoal, a Usaciga tem atrelado, a cada cargo, os requisitos com relação à formação exigida. Depois de passar pela área de RH, a requisição da vaga é encaminhada para a área de admissão.

Para a divulgação da vaga aberta ao público de fora são utilizadas várias técnicas como: consulta de candidatos nos arquivos; apresentação de candidatos por parte de funcionários da empresa; cartazes ou anúncios na portaria da empresa; contatos com sindicatos e associações de classe; contatos com Universidades; escolas; diretórios acadêmicos; centro de integração empresa-escola; contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado; anúncios em jornais, revistas e agências de recrutamento.

Na Usaciga, o recrutamento externo para uma vaga é mais utilizado que o interno. O recrutamento interno só é utilizado para o setor agrícola e, neste caso, as vagas são anunciadas via edital e o restante do processo segue similarmente ao recrutamento externo. O principal critério adotado para o recrutamento interno é a verificação das condições de promoção e substituição.

Seria de grande valia que a empresa intensificasse o recrutamento interno nos setores da indústria e no setor administrativo, pois valorizaria o desempenho do candidato nos programas de treinamento e aperfeiçoamento e, ainda, teria várias vantagens como menor custo de admissão, maior rapidez e segurança, além de ser uma fonte poderosa de motivação para os empregados, aproveitando os investimentos da empresa em treinamento de pessoal que, em geral, somente tem seu retorno quando o empregado passa a ocupar cargos mais elevados e complexos.

A empresa também recebe *currículo on-line* que deve ser objetivo e claro quanto aos objetivos do candidato e quanto à formação e as habilidades nele contidas. A triagem dos currículos é feita pelo departamento de RH.

Testes de conhecimentos são realizados somente para alguns cargos do setor administrativo. Nestes casos, os testes ajudam a garantir o mesmo nível de conhecimento entre os candidatos. São feitas provas escritas de conhecimentos gerais e mistas.

Todas as etapas do processo de Recrutamento e Seleção têm como

objetivo identificar, nos candidatos, as competências necessárias para assumir o cargo em aberto e diminuir os riscos da contratação, ou seja, os riscos de o candidato não se ajustar ao cargo e à cultura da empresa.

As entrevistas constituem a parte do processo em que os gestores podem (e devem) participar mais ativamente. A área de RH realiza entrevistas por competências na seleção e os chefes imediatos realizam entrevistas técnicas, visando saber se o candidato saberia realizar as funções que devem ser desempenhadas no cargo requerido, entre outras coisas.

O RH trabalha basicamente com a comparação de vários candidatos e são também vários os fatores que determinam o melhor candidato, como: perfil, postura, experiência, expectativa salarial, potencial de crescimento, entre outros.

Uma característica importante da empresa é que, sempre que possível, tenta-se fazer um “reaproveitamento” dos candidatos que participaram do processo, mas que não foram selecionados, o que significa redução de custos dentro do processo de contratação.

Por outro lado, a empresa não faz o cálculo da rotatividade de pessoal e não existe a entrevista de desligamento. Este é um ponto negativo, visto que, um dos meios de controlar e medir os resultados da política de recursos humanos, desenvolvida pela organização, é a realização da Entrevista de Desligamento, a qual, aliás, costuma ser o principal meio de diagnosticar e determinar as causas da rotatividade de pessoal, além disso, ela busca identificar os problemas e as possíveis dissonâncias existentes na organização, bem como, as causas das demissões.

O recrutamento externo, feito por meio da internet é a maneira mais fácil, ampla e de menor custo, já que é uma ferramenta que atinge a um grande número de pessoas e não possui custos, tendo em vista que a empresa possui uma página na Internet e anúncios pagos. É uma maneira mais fácil, pois por intermédio de sistemas é possível selecionar os currículos que interessam de maneira mais rápida e eficiente, através dos pré-requisitos necessários, uma vez que o recrutamento externo tem a vantagem de trazer profissionais com novas idéias e oxigenação positiva à organização.

Quando se inicia a fase de seleção dos candidatos propriamente dita, depois da triagem dos currículos, são realizados testes de conhecimentos, para assegurar o mesmo nível de conhecimento entre os candidatos. Isso é muito interessante, principalmente para os cargos nos quais estes testes são realizados, pois é necessário um certo nível de conhecimento técnico que não pode ser medido por meio de outras etapas do processo, como a entrevista.

Uma prática que já vem sendo adotada por inúmeras empresas e que

poderia ser incluída nesta é, após a seleção, o envio de e-mail de agradecimento aos candidatos não selecionados, uma vez que, como visto anteriormente, a empresa tem como característica fazer o reaproveitamento dos candidatos.

## **Conclusão**

A vantagem competitiva está ligada diretamente a quem consegue identificar o real conhecimento das pessoas. Encontrar profissionais capazes de desenvolver as funções exigidas por um cargo em aberto numa empresa pode se tornar em tarefa árdua, demorada e desgastante. A grande quantidade de candidatos, muitos deles equivocados, que se apresentam diante de qualquer oferta de emprego, acaba por proporcionar uma perda de tempo para quem está recrutando.

Tão importante quanto recrutar novos candidatos é saber selecioná-los. Escolher a pessoa errada para ocupar um cargo dentro de uma organização acarreta em prejuízos iguais, ou até maiores do que não escolher nenhum profissional.

Assim sendo, como proposto inicialmente pelo trabalho, mostrou-se que o processo de recrutamento e seleção é uma ferramenta de gestão, visto que, quando o mesmo é feito adequadamente, garante a entrada de pessoas de alto potencial e qualidade na organização, pois, candidatos bem preparados requerem menos treinamento, supervisão e motivação, além de trabalhar mais e melhor.

## **Referências**

- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. O novo papel de recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.
- DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Administração de Recursos Humanos**. 6 ed. São Paulo: LTC, 2001, 340 p.
- LOBOS, J. A. **A administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: Do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2001.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. 1 ed. São Paulo, Atlas, 2000, 536 p.

Recebido em 15/03/2005

Aprovado em 20/06/2005